

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
Naif Arab University For Security Sciences



الصيغة النموذجية لإعداد رجل الامن

العقيد الدكتور سليمان محمد الشدوخي

الرياض

1408 هـ - 1988 م

الصيغة النموذجية لإعداد رجل الأمن

العقيد الدكتور سليمان محمد الشدوخي^(*)

مع أن الهدف الرئيسي لوظيفة رجل الأمن لم يتغير، إلا أن دوره في الوقت الحاضر يختلف عن دوره في الماضي، لقد ساعدت الاختراعات الحديثة والتغيرات الاجتماعية على إيجاد تحديات جديدة لرجل الأمن، إن دور رجل الأمن فيما مضى كان محصوراً في مكافحة الجريمة والمجرمين وحماية الأرواح والأخلاق والأموال، مع أن هذه المهمة ليست بالسهلة إلا أنها ازدادت صعوبة وتعقيداً في الوقت الحاضر مما جعل دور رجل الأمن يزداد أهمية أمام تحديات جديدة مثل ازدياد معدلات الجريمة، حماية الشخصيات، فض المظاهرات والاعتصامات، مكافحة العصابات المنظمة وغير المنظمة، معالجة احتجاز الرهائن، مكافحة تهريب الأسلحة والمخدرات، مكافحة التزييف والتزوير، مكافحة جرائم الحاسب الآلي ومكافحة القرصنة، وتزداد أهمية دور رجل الأمن إذا أضفنا إلى ما سبق، أن مهمته في الوقت الحاضر لا تقتصر على المحافظة على الأمن في مجتمعه فحسب بل يمتد نشاطه إلى المجال الدولي، إن التحديات الجديدة في مجال الجريمة وتشعب مهام رجل الأمن

(*) مدير ادارة شؤون الضباط العامة . وزارة الداخلية . المملكة العربية السعودية .

وازدیاد معدلات الجريمة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية تفرض على المسؤولين عن أجهزة الأمن الاعتناء برجل الأمن وتنمية مهاراته وقدراته واكسابه معارف وخبرات واتجاهات جديدة ليصبح قادراً على مواجهة هذه التحديات الجديدة بكل ثقة وكفاءة وفعالية

من هنا تبرز أهمية التدريب في المجال الأمني ولذلك نجد أن كل أجهزة الأمن في الدول العربية تتبع طريقة أو أخرى في اعداد رجل الأمن، فالبعض يوجد لديه كلية للشرطة، بعضها مشترك مع الجامعات في المناهج، وبعضها له مناهجه الخاصة، وبينما يوجد في بعض أجهزة الأمن ادارات متخصصة للتدريب المركزي والمحلي، نجد أن بعض الأجهزة الأمنية اتخذت سياسات معينة للابتعاث سواء للدول العربية أو الأجنبية، وفي السنوات الأخيرة اشتركت الدول العربية في ايجاد المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، وهذا أكبر دليل على الاهتمام بتدريب رجال الأمن واعدادهم لمواجهة المشاكل المذكورة آنفاً.

مفهوم التدريب:

لاعطاء فكرة واضحة عن مفهوم التدريب سوف نستعرض - وباختصار - بعض التعريفات، لقد قدم الباحثون تعريفات مختلفة لمفهوم التدريب، ومهما كانت درجة الاختلاف

بينها الا أنها تشير الى أن التدريب: عملية تعليم أو ارشاد العاملين على أمل أن يتعلموا شيئاً ليساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي .

لقد ذكر نايجرو أن (التدريب يعتبر خبرة تعليمية أو مجموعة من الخبرات التي تعد الفرد ليزاول مهام وظيفته)^(١) كما قال كالن أن (التدريب عملية اعطاء تعليمات منظمة لتحسين فعالية الوظيفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)^(٢) وفي بحث عن التدريب وأثره في تطوير المجتمع ذكر عبدالسلام أن التدريب (هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين للمعاونة في تقدمهم وتقدم الادارة التي يعملون بها)^(٣)

وإذا نظرنا الى هذه التعريفات، وجدنا أنها تقتصر على وصف التدريب: بأنه مجرد عملية تقديم المعلومات للفرد

1 F.A. Nigro and L.G. Nigro, The New Public Administration (Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1976), P. 228.

2- A.D. Kallen, "Training in the Federal Service- 170-C Years to Accept", Public Administration Review, Vol. 19, No. 1, Winter 1959, P. 36.

٣ - عبدالله حامد عبدالسلام. التدريب وأثره في المجتمع. مجلة كلية الشرطة بالجمهورية العربية اليمنية. العدد الأول سبتمبر ١٩٨١م.

لمساعدته على مزاولة عمله، لذا نجد أن التعريف الذي قدمه الدكتور علي عبدالوهاب أكثر شمولاً وتفصيلاً حيث قال: إن التدريب (عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية - لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير)^(١)

في هذا التعريف لمفهوم التدريب نجد أن التدريب ليس مجرد تقديم معلومات للفرد فحسب، بل أحداث تغييرات مطلوبة لمزاولة عمل ما سواء في الحاضر أو في المستقبل، وبشرط أن يكون أحداث التغيير ضرورياً ليس للفرد فقط وإنما للعمل الذي يزاوله والجهاز الذي يعمل فيه.

أهداف التدريب:

من الطبيعي أن ينفرد كل برنامج تدريبي بأهداف معينة ولكن لا يوجد اختلاف بين الباحثين في مجال التدريب، وان الهدف الأساسي لكل البرامج التدريبية هو تطوير الموارد

١ - علي محمد عبدالوهاب. التدريب والنظرية مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض. معهد الإدارة العامة. ١٩٨١م.

البشرية وتغيير سلوكهم لتحقيق غرض ما، والتغيير غالباً ينقسم الى ثلاثة أقسام:

- ١ - تغيير في المهارة، وهذا يحدد ما يعمله الفرد ويقوم البرنامج بمقدار الانتاج.
 - ٢ - تغيير في المعرفة، وهذا يحتوي على تعليم المفاهيم والمبادئ في تخصص ما.
 - ٣ - تغيير في الاتجاه، وهذا أصعب مهمة للمدرب، لأنه يتعامل مع شعور المتدرب نحو شيء ما له صلة بطريقة تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها.
- لقد اهتم الباحثون في مجال التدريب اهتماماً بالغاً بموضوع التغيير، ومن ضمن هؤلاء كيرت لوين^(١) الذي قدم نموذجاً مبسطاً مكوناً من ثلاث مراحل يوضح فيه كيف تتم عملية التغيير:
- ١ - تقديم معلومات جديدة لاضعاف قوة الاتجاهات والقيم والسلوك القديمة أو مسحها نهائياً
 - ٢ - احداث وتطوير سلوك وقيم واتجاهات جديدة.
 - ٣ - تثبيت التغيير على مستوى جديد من التوازن من خلال التغييرات المساعدة، مثل معايير وثقافة جماعات العمل أو سياسة المنظمة.

1 - M. Beer, "The Technology of Organization Development" in M.D. Kuneete, (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Chicago: Rand McNolly College Publishing Co., 1976) P. 939.

وإذا دققنا النظر في تعريف الدكتور علي عبدالوهاب لمفهوم التدريب، وجدنا أن هدف التدريب يجب أن يكون موجهاً نحو الفرد باستمرار لاجداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لتحقيق أغراض معينة ليستفيد منها الفرد وعمله والمنظمة والبيئة التي يتفاعل معها، إن أهداف التدريب المذكورة آنفاً يجب أن توضع في الحسبان عند البدء في تصميم برامج التدريب الأمنية.

يجب على المسؤولين عن برامج التدريب في الأجهزة الأمنية تحديد أهداف كل برنامج بدقة متناهية والابتعاد عن الغموض والتأكد أن رجل الأمن على علم تام بهدف البرنامج المشترك فيه، بهذا تسهل عليه وعلى المدربين تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي. انه من الضروري أن يفهم رجل الأمن هل البرنامج التدريبي الذي يحضره مقرر عليه من أجل تنمية مهاراته وتزويده بمعلومات جديدة يتطلبها العمل أو إنه مشترك في البرنامج التدريبي بسبب نقص في أدائه الوظيفي أو بسبب مشاكل معينة يراد علاجها.

أنواع التدريب:

قد تطول القائمة لو حاولنا ذكر جميع أنواع التدريب، ولكن سنعطي فكرة مختصرة عن أنواع التدريب، وذلك على النحو التالي:

١ - يُصنف التدريب حسب المحتويات - وهذا النوع من التدريب اما أن يكون تدريباً ادارياً أو متخصصاً في فن ما.

٢ - يُصنف التدريب حسب التوقيت - وهذا النوع من التدريب إما أن يكون قبل أو بعد أو أثناء العمل.

٣ - يُصنف التدريب حسب المكان - وهذا النوع من التدريب إما أن ينفذ في موقع العمل أو خارجه، على أن تديره الجهة المستفيدة أو أن تتحمل مسئوليته احد المعاهد أو احدى الجامعات.

وفي المجال الأمني نجد أن نوع التدريب لا يخرج عن التصنيف الذي اقترحه الدكتور عبدالوهاب حيث صنف التدريب الأمني كالتالي^(١):

١ - تدريب فني، والهدف منه تنمية مهارات رجل الأمن الفنية، ويمكن تنفيذ هذا النوع عند اعداد رجل الأمن للخدمة أو أثناء الخدمة وذلك حسب الحاجة

٢ - تدريب اداري، والهدف منه تنمية مهارات المديرين والمشرفين والرؤساء.

١ - علي محمد عبدالوهاب. التدريب والتطوير. - مرجع سبق ذكره - كذلك علي محمد عبدالوهاب. التدريب في الميادين الأمنية نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية - الرياض.

١٤٠٣هـ. ص: ١٢ - ٢٦

إن تحديد نوع التدريب يتوقف على الأهداف المطلوب تحقيقها، أي أن أنواع التدريب تتعدد بتعدد الأهداف، لذا يجب تحديد نوع التدريب عند تحديد الأهداف والاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية

الصفة النموذجية للتدريب:

يقع المسئولون عن التدريب في الأجهزة الأمنية في خطأ جسيم عند اقرار برامج التدريب، وهذا الخطأ هو عقد دورات تدريبية لمنتسبيهم من رجال الأمن دون وجود حاجة ماسة لذلك، فمثلاً نجد أن بعض أجهزة الأمن يعقد دورة تدريبية لأن هناك مبالغ مرصودة في الميزانية لأغراض التدريب ويريد المسئول أن يستغل هذه المبالغ، أو تُعقد دورة تدريبية لأنه جرت العادة أن تعقد دورة تدريبية في وقت معين من السنة، وأحياناً تعقد دورة لأنه سبق وأن عقدت دورة مماثلة لزملائهم وأنهم يتوقعون ذلك، أو أن تعقد دورة لبعض منتسبي أحد أجهزة الأمن لأن أجهزة أخرى سبق وأن قامت بتدريب منتسبيها، كما يعتمد بعض المسئولين عن الأجهزة الأمنية بالحق بعض منتسبيهم بدورات تدريبية لعدم وجود عمل لهم أو لرغبة رئيسهم في تنفيهم مادياً أو للتخلص منهم لفترة معينة، كما أن بعض الدورات التدريبية تعقد لأن المدربين موجودون ولا عمل لهم وأن المباني والمناهج متوفرة، كما يحدث أحياناً أن تقوم

بعض الأجهزة الأمنية بابتعاث عدد من رجالها الى الخارج أو الحاقهم بجامعة داخلية دون احتياج الجهاز الأمني للتخصصات التي سيلتحقون بها، كل هذه المبررات أصبحت غير مقبولة كسبب رئيسي لتدريب رجل الأمن وخاصة في وقت كثرت فيه التحديات، لذا يجب على المسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية قبل اقرار أي برنامج تدريبي أن يجيبوا على السؤال التالي:

هل ندرّب أم لا، ولماذا؟

من أجل الاجابة على هذا السؤال يجب الاجابة أولاً على عدة أسئلة أخرى:

- هل التدريب مطلوب لتزويد رجل الأمن بقدرات واتجاهات ومعلومات جديدة أو سلوك ومهارات معينة؟
- هل التدريب ضروري لمواجهة ظروف عمل جديدة سواء فنية أو ادارية؟
- هل التدريب ضروري لمعالجة قصور أو ضعف في الأداء الوظيفي أو لمواجهة مشاكل تحتاج الى علاج؟

ومن أجل الاجابة على هذه الاسئلة يجب على المسؤولين عن التدريب في الأجهزة الأمنية، وضع الاعتبارات التالية في الحسبان قبل اقرار أي برنامج تدريب.

١ - يجب دراسة مستوى الأداء الوظيفي لرجال الأمن ومعرفة ما اذا كانوا يحتاجون فعلا الى قدرات أو معلومات جديدة أو مهارات وسلوك معينين، كذلك يجب معرفة قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ورغبتهم في التدريب، ومدى اهتمامهم في تحقيق أهداف الجهاز الذي يعملون به، بالإضافة الى هذا يجب معرفة مدى تعاون رجل الأمن مع زملائه ورؤسائه والجمهور الذي يخدمه

٢ - يجب دراسة ما اذا كان التدريب مطلوباً لمواجهة ظروف عمل جديدة في جهاز الأمن، مثل صدور أنظمة ولوائح جديدة أو إعادة تنظيم الجهاز الأمني وتطوير أهدافه.

٣ - يجب دراسة الوظائف التي يؤديها رجال الأمن ووضع معايير الأداء، وذلك لمعرفة ما اذا كان هناك قصور في الأداء يمكن معالجته بالتدريب.

بعد الدراسة الشاملة للجهاز الأمني (أهدافه، تنظيمه، وظائفه والرجال العاملين فيه) يستطيع المسئولون عن التدريب تقرير مدى الحاجة للتدريب. أي الاجابة على السؤال الرئيسي (هل ندرّب أو لا ولماذا؟) إن الاجابة على هذا السؤال الرئيسي تعتبر الخطوة الأساسية الأولى والانطلاقة الصحيحة لوضع الصيغة النموذجية لاعداد رجل الأمن، وبعد الاجابة على هذا السؤال تسهل الاجابة على جميع الأسئلة المهمة مثل:

- ماذا يجب أن نقدمه من برامج تدريبية لرجل الأمن؟

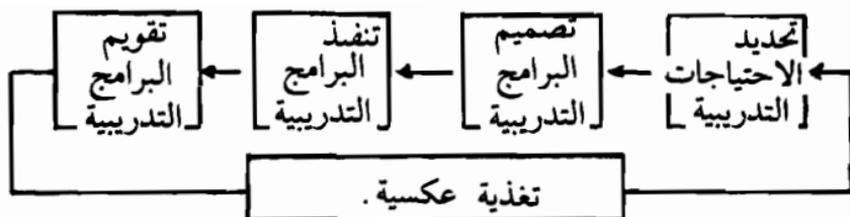
- من ندرّب أو من يحتاج التدريب من رجال الأمن؟
- ما الموضوعات التي يجب أن نركز عليها في البرامج التدريبية؟
- ما أهداف ومستويات التدريب لكل برنامج؟
- كيف ومتى وأين ندرّب رجال الأمن؟
- كيف نختار المدربين وهل يحتاجون الى تدريب خاص؟
- ما الوسائل والأساليب التي ستستخدم في البرامج التدريبية؟
- هل حقق التدريب الأهداف المتوقعة؟

لقد كتب الكثيرون في مجال التدريب، وبطريقة أو بأخرى تناولت البحوث والطرق الواجب اتباعها في مجال التدريب، ونرى أن ما قدمه الدكتور علي عبدالوهاب في مجال التدريب هو الأقرب الى الصواب.

وفي المناقشة التالية سوف نقدم ملخصاً للأسلوب العلمي للتدريب كما يراه الدكتور علي عبدالوهاب^(١)، حيث ذكر الدكتور علي عبدالوهاب بأن الأسلوب العلمي للتدريب يتكون من أربع خطوات:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ التدريب وتقويم التدريب (الشكل التالي)

١ - علي محمد عبدالوهاب. التدريب في الميادين الأمنية..- مرجع سبق ذكره- ص: ٢٧ - ٤٨.



وفيما يلي سناقش باختصار كل من هذه الخطوات:

تحديد احتياجات التدريب:

ويقصد بتحديد احتياجات التدريب تلك النواحي التي يجب أن يدرّب عليها رجال الأمن سواء كانت هذه النواحي معلومات أو مهارات وقدرات أو اتجاهات جديدة أو سلوك معين أو معالجة القصور في هذه النواحي ويمكن تحديد هذه الاحتياجات كما يلي:

- ١ - تحليل الجهاز الأمني الذي يوجد فيه الأشخاص المراد تدريبهم لمعرفة أين يحتاج التدريب.
- ٢ - دراسة الوظائف التي يؤديها جهاز الأمن، لمعرفة واجباتها ومعايير الأداء المطلوب فيها، وذلك لتحديد نوع التدريب.
- ٣ - دراسة رجل الأمن نفسه من النواحي الشخصية والسلوكية والوظيفية، وذلك لمعرفة من الذي يحتاج التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي:

أما تصميم البرنامج التدريبي فيقصد به وضع البرنامج لمقابلة الاحتياجات المذكورة في الخطوة السابقة ومن أجل

أن يكون البرنامج التدريبي ناجحاً يجب أن تتبع الخطوات التالية:

- ١ - تحديد أهداف البرنامج
- ٢ - تحديد الموضوعات والمواد.
- ٣ - تحديد الأسلوب والوسائل.
- ٤ - تحديد الزمان والمكان.
- ٥ - اختيار المتدربين والمدربين.
- ٦ - وضع ميزانية التدريب.

تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد تحديد احتياجات التدريب وتصميم برامجه نصل الى مرحلة حاسمة من خطوات التدريب وهي البدء في التنفيذ، في هذه الخطوة يجري اعداد الجداول وتحديد المواعيد والمكان المناسب لكل برنامج تدريبي، يتولى المسئولون عن التنفيذ الاشراف على اعداد المواد والوسائل ومعرفة المشتركين والاتصال بهم وتهيئتهم لحضور البرنامج.

تقويم البرنامج التدريبي:

- كما أسلفنا - تعقد البرامج التدريبية لرجال الأمن من أجل تحقيق أهداف مختلفة، لذلك يجب على المسئولين عن

سياسة التدريب في الأجهزة الأمنية أن يضعوا في الحسبان معايير معينة لقياس فعالية البرامج التدريبية، وأن تقويم البرامج التدريبية بعد انتهاء التدريب يفيد في معرفة مدى اكتساب المعلومات وتغيير السلوك وردود فعل المتدربين تجاه مواد التدريب والمدربين وكذلك معرفة تغيير الأداء الوظيفي للمتدربين، بعد عودتهم الى أعمالهم.

كما هو واضح أن المعلومات التي نحصل عليها من تقويم التدريب بعد انتهائه مهمة جداً ولكن يجب ألا نكتفي بذلك، فتقويم التدريب عملية مستمرة يجب أن تكون قبل وأثناء انعقاد البرنامج التدريبي

إن تقويم البرنامج التدريبي قبل انعقاده هو تحديد احتياجات التدريب الفعلية وأهدافها بطريقة يمكن قياسها ومقارنتها بالنتائج الأخرى، وأما تقويم البرنامج التدريبي أثناء انعقاد التدريب فهو للتأكيد من عدم انحراف تنفيذ التدريب عن التصميم، وكذلك شعور المتدربين تجاه البرنامج.

إن تقويم برامج التدريب سواء قبل أو أثناء أو بعد انعقاد البرنامج - مباشرة أو بعد فترة معينة - يساعد المسؤولين عن التدريب على اتخاذ القرارات المناسبة نحو البرنامج التدريبي، ان تقويم التدريب يعتبر عملية تغذية عكسية

للمعلومات التي لا يستغني عنها المسؤولون عند أقرار أو الغاء أو تعديل أو تطوير البرامج التدريبية، أي أن التغذية العكسية للمعلومات تتخذ كأساس لترشيد عملية التدريب في جميع خطوات الأسلوب العلمي للتدريب المذكور آنفاً^(١).

اعتبارات يجب مراعاتها قبل وضع استراتيجية تدريب رجال الأمن:

بعد استعراض مفهوم التدريب والأسلوب العلمي الواجب اتباعه عند وضع سياسة التدريب سنختتم هذا البحث بمناقشة بعض المواضيع التي تهم المسؤولين عن تدريب رجل الأمن ومع أن الموضوعات التي يجب اعتبارها لانجاح برامج التدريب كثيرة، إلا أننا سنكتفي بمناقشة بعض المشاكل التي تؤثر على مسار التدريب والفرق بين التدريب والتنمية الادارية وتعلم الكبار والصغار وتحقيق الرضا الوظيفي والاحتراف، وضرورة توفير البحوث العلمية في مجال الأمن والاهتمام بالدراسات العليا في مجال الأمن.

١ للاطلاع على مزيد من المعلومات في مجال تقويم برامج التدريب. أنظر: قياس فاعلية التدريب. الدكتور حامد العطية وآخرون. المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ادارة البحوث. ٥ نيسان ١٩٨٢م. بغداد.

١ - مشاكل تؤثر على التدريب:

يوجد بعض المشاكل التي قد تحد من تحقيق أهداف التدريب، سواء تلك التي لها علاقة بالمتدربين أو برنامج التدريب أو ظروف العمل^(١)

فمشاكل المتدربين قد تنشأ من عدم رغبتهم بالتدريب، وهذا يحد من مقدرتهم على التعلم وتطبيق ما تعلموه.

كما أن بعض المتدربين يلتحق في البرامج التدريبية من أجل الحوافز التي تقدم لهم بعد التدريب وليس من أجل تنمية معلوماتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

أما مشاكل برامج التدريب فقد تنشأ من عدم وجود المدربين الوطنيين والاعتماد على المدربين الأجانب الذين لا توجد لديهم المعرفة بالمشاكل المحلية. إن عدم امكانية تقديم برامج تدريبية في بعض التخصصات يجعل بعض الأجهزة الأمنية تبعث منتسبيها الى بعض الدول الأجنبية ليلتحقوا في برامج صممت خصيصاً لثقافة مختلفة وتعالج مشاكل مجتمعات مختلفة، وهذا بالطبع يجعل المتدرب يصاب بخيبة أمل كبيرة ويقف مكتوف الأيدي أمام المشاكل المحلية، كما أن بعض

1 S.M. Shadukhi, Application of Organization Development in Saudi Arabia Public Organizations: A Feasibility Study, Ph.D. Dissertation, The Florida State University, 1981, pp. 31-33.

برامج التدريب تتأثر لعدم وجود مواد التدريب المناسبة والاحتياجات والأبحاث التي لها علاقة بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي

أما بالنسبة لظروف العمل فانها قد تؤثر على نجاح البرامج التدريبية، أحياناً نجد أن تدريب بعض العاملين في الأجهزة الأمنية دون غيرهم يوجد اتجاهات مختلفة ويسبب عدم التعاون بين العاملين ورؤسائهم، كما أن عدم المرونة في الاجراءات يمنع المتدربين من مزاولة ما تعلموه في البرنامج التدريبي، كذلك نجد أن عدم وضوح بعض المهام الوظيفية يجعل مهمة تصميم البرامج التدريبية صعباً للغاية، وأن عدم معرفة بعض الرؤساء وتقديرهم لقيمة البرامج التدريبية يجعلهم لا يقيمون وزناً للمتدربين ولا لبرامج التدريب.

من أجل ضمان نجاح برامج تدريب رجال الأمن وتحقيقها لأهدافها، يجب على المسؤولين معرفة هذه المشاكل وغيرها وإيجاد الحلول المناسبة لها عند تحديد احتياجات التدريب وتصميم وتنفيذ برامجه

٢ - التدريب والتنمية الادارية :

يشترك التدريب والتنمية الادارية في هدف أساسي وهو تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومع أنها يشتركان في هذا الهدف

العام الموحد، الا أن هناك عدة اختلافات جوهرية يجب اعتبارها عند وضع سياسة تطوير القوى العاملة.

كما هو معروف أن التدريب يهدف الى تزويد المتدرب بمعلومات أساسية ومهارات واتجاهات لتحسين أدائه الوظيفي، أما التنمية الادارية فهدفها الأساسي كما وصفه وارن⁽¹⁾ هو: (توفير أشخاص مجهزين لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، وذلك بأداء مهام ووظائف معينة).

لقد لخص وارن⁽²⁾ الفروق بين التدريب والتنمية الادارية

بما يلي:

- ١ - يهتم التدريب بالاحتياجات الحالية، أما التنمية الادارية فتهتم بالاحتياجات المتوقعة مستقبلا.
- ٢ - إن التدريب يوجه نحو الوظيفة، أما التنمية الادارية فتوجه نحو الفرد.
- ٣ - يوجه التدريب نحو متطلبات وظيفة محددة، أما التنمية فتوجه نحو متطلبات تنظيمية ومشاكل وظيفية.

إن الفروق - سابقة الذكر - تؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المتدربين وتقييمهم، كما ذكرنا سابقاً ان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بعد دراسة دقيقة لمتطلبات الوظيفة

1 Ibid., p. 1.

2 Ibid., p. 1-2.

الحالية للوظيفة، أما تحديد احتياجات التنمية الادارية فانه يتم على أساس توفير الطاقة البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن اختيار المدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية يتم بناء على نقص في المهارات أو الرغبة في تعديل بعض الاتجاهات، أما اختيار العاملين للالتحاق ببرامج التنمية الادارية فانه يتم بناء على احتياج المنظمة لأشخاص لشغل وظائف عليا وتحمل مسؤوليات جديدة، كما أن تقويم المشاركين في البرامج التدريبية يتم على مدى التغيير في أدائهم الوظيفي نتيجة لما تعلموه من التدريب، أما تقويم المشاركين في برامج التنمية الادارية فيتم بناء على مدى تحقيقهم لأهداف منظماتهم.

إنه من الواضح الآن أن معرفة الفرق بين التنمية الادارية والتدريب، يسهل على المسؤولين تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتحديد الأهداف، وكذلك تقويم البرامج والمشاركين فيها، وهذا بالتالي يساعد على وضع استراتيجية صحيحة لتطوير الموارد البشرية.

٣ - تعليم الكبار والصغار:

بما أن جميع الملتحقين بدورات التدريب الأمنية من البالغين، لذا يجب أن يعاملوا على هذا المستوى عند اشتراكهم

في البرامج التدريبية، والمقصود من هذا: أن تصمم البرامج التدريبية وتنفذ على اعتبار أن المشتركين ليسوا كالتلاميذ في المدارس هناك فروق جوهرية بين تعليم الكبار والصغار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وفيما يلي بعضها:

١ - بينما يكون عند التلاميذ خبرة محددة، نجد أن الكبار يشاركون في برامج التدريب ولهم خبرات شخصية وافرة واهتمامات ورغبات خاصة، وهنا يجب التركيز على استغلال وزيادة خبراتهم الحياتية السابقة المرغوبة أو التخلص من خبراتهم الرديئة واحلال خبرات واتجاهات جديدة.

٢ - بينما يكون عند التلاميذ مرونة في التفكير، نجد أن المتدربين قد كَوَّنوا نظرتهم تجاه الحياة، ولذا يجب ادراك أن ما تعلموه من عادات سلوكية أو فكرية قد تؤثر على تعلمهم أفكار جديدة.

٣ - بينما يلحق التلاميذ معارف جديدة، نجد أن المتدربين يضيفون معلومات جديدة الى ما سبق أن تعلموه لذا يجب أن تقدم لهم المواد التعليمية بعناية تامة خشية أن تتعارض مع قيمهم واعتقاداتهم السابقة.

٤ - بينما يكون التلاميذ في الفصول المدرسية متشابهين في مقدار المعرفة والخبرات السابقة والخلفيات الخ، نجد أن

المتدربين بينهم فوارق كبيرة في الخبرة والمعرفة والأهداف والخلفيات الخ ، هنا يتضح مدى أهمية اختيار الوسائل المناسبة لتعليمهم وتغيير اتجاهاتهم وجعلهم يتعاونون مع بعضهم لتحقيق هدف ما .

٤ - الرضا الوظيفي^(١):

إذا ألقينا نظرة فاحصة على العاملين بما فيهم رجال الأمن وهم يؤدون أعمالهم ، لا يمكننا أن نقسمهم الى ثلاثة أقسام:

١ - قسم غير محب لوظيفته أو عمله ، وهذا القسم يتفاعل مع وظيفته ويعتبرها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة دون أن يهتم بتطوير مسؤولياته أو تنويعها ، وهو لا يتطوع الى مراكز أعلى ويحاول أن يتقاضى أجره مقابل أدنى جهد يبذله .

٢ - قسم محايد ، وتكون علاقته بوظيفته بالقدر الذي يجنبه المسؤولية ولكن ينفذ عمله كالعادة وبدون تجديد أو تطوير

٣ - قسم ايجابي ، ويتفاعل بكل جدية مع وظيفته الى حد أنها تستغرق كل وقته وجهده ، ويكون له طموحات وظيفية ورغبة في التقدم والنمو

١ - لمزيد من المعلومات عن مفهوم الرضا الوظيفي . أنظر: ناصف عبدالخالق . الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل . مجلة العلوم الاجتماعية . جامعة الكويت . العدد الثالث . السنة العاشرة . سبتمبر ١٩٨٢م . ص : ٧٣ - ١٠٦

هذه الأقسام الثلاثة من العاملين توضح لنا المقصود بمفهوم الرضا الوظيفي رغم أن هناك عوامل كثيرة تساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إيجاد الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أن أهمها ينحصر في العوامل الآتية:

١ - عوامل تتعلق بقدرات رجل الأمن ومهارته وميزاته ومدى اندفاعه نحو عمله .

٢ - عوامل تتعلق بالجهاز الذي يعمل فيه رجل الأمن مثل الرضا عن العلاقة بين الزملاء والرؤساء، والرضا عن ظروف وشروط العمل، والرضا عن سياسات العمل والأجور والتعويضات والترقيات وأساليب واجراءات العمل.

٣ - عوامل تتعلق بمستوى الوظيفة ومسئولياتها.

مما تقدم يتضح لنا أن مفهوم الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب، حيث أن تأثير هذه العوامل على تحقيق الرضا الوظيفي يختلف من حالة الى أخرى، ففي بعض الحالات نجد أن عدة عوامل تشترك في خلق الرضا الوظيفي بينما في حالات أخرى نجد أن عاملاً واحداً يحقق الرضا الوظيفي المنشود.

تبرز أهمية الرضا الوظيفي حينما نتذكر القول الشائع (إن الشخص الراضي عن عمله هو شخص منتج). لقد أجريت أبحاث كثيرة لإثبات هذا القول أو نفيه، وكانت نتائج هذه

الدراسات مختلفة، فبعض هذه الدراسات لم يستطع تأييد هذا القول، وبعضها أكد بأن هناك علاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، ولكن هذه العلاقة تتغير من وقت ومن حالة الى أخرى وذلك بسبب وجود مؤثرات متداخلة كما أن أغلب هذه الدراسات أجريت على جماعات العمل التي تحكمها الطرق الآلية في المصانع، ويعتبر الانتاج أو الربح مقياس للفعالية، وهناك اعتقاد بأن هناك علاقة ايجابية بين الأداء والرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية وخاصة بين جماعات العمل التي يكون عملها دقيقاً ومختلفاً من فترة الى أخرى، ويعتمد الأداء فيه على الانسان.

لم تسنح لنا الفرصة أن نطلع على دراسات عن العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي في المجال الأمني، ولكن هناك مؤشرات في بعض الأبحاث تدل على أنه كلما كان العمل دقيقاً ومهماً ومختلفاً ويعتمد فيه الأداء الوظيفي على قدرات الانسان وليس الآلة، كلما زادت فرصة وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء الوظيفي من هذا المنطلق نعتقد أن هناك علاقة بين الرضا والأداء الوظيفي في المجال الأمني، وهذا يعتبر مؤشراً مهماً للمسؤولين عن تدريب رجال الأمن ويفرض عليهم اعتبار الرضا الوظيفي عند تخطيط السياسة التدريبية وتحديد احتياجات التدريب وتصميم وتنفيذ البرامج

يعتقد بعض الباحثين في مجال التدريب أن فاعلية التدريب التقليدي ستكون محدودة إزاء التغييرات السريعة التي تحدث في المجتمعات: النمو السريع، التعقيدات التقنية، التغيير في سلوك العاملين والتغير الشامل السريع غير المتوقع^(١) إن هذا الاعتقاد جاء نتيجة لايمان هذا البعض بأن التدريب التقليدي يزود المتدربين بالمعلومات الأساسية في جو أكاديمي، بصرف النظر عما يدور في الأجهزة التي يعملون بها، أي أن الاهتمام موجه نحو الفرد وحده دون اعتبار محيط العمل الذي سيطبق فيه ما تعلمه في البرنامج التدريبي، وبدون النظر الى المشاكل الادارية والفنية ونوعية التعامل مع العاملين، كما أن تطبيق ما تعلمه المتدرب متروك للمتدرب والظروف الموجودة في محيط العمل، بالاضافة الى هذا - فالبعض - يعتقد أن هذا النوع من التدريب التقليدي يعتبر راكداً ولا يعالج التغير^(٢).

وفي منتصف الأربعينات ظهر مفهوم التطوير التنظيمي لسد هذه الثغرات، والتطوير التنظيمي هو مجهود تدريبي جديد يعنى بتطوير الفرد والمنظمة التي يعمل بها في آن واحد، والمقصود بالتطوير التنظيمي تلك (العملية التي تحاول زيادة

1 Shadukhi, pp. 3-4.

2 Ibid., p. 33.

فاعلية المنظمة بدمج رغبات الأفراد في التطور والنمو مع أهداف المنظمة^(١)

من هذا يتضح أن التطوير التنظيمي يعتبر شاملا للمنظمة بقصد تحسين قدراتها على التجديد وحل المشكلات من خلال تطوير محيط العمل وزيادة فاعلية جماعات العمل وتوفير الأسس اللازمة لجعل عملية التغيير في المنظمة عملية ذاتية مستمرة، بالإضافة الى هذا فان التطوير التنظيمي يعني الاهتمام بالعناصر التنظيمية الرسمية وغير الرسمية والجوانب السلوكية لأعضاء المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع أفراد المنظمة بما فيهم الادارة العليا، وبالتفاعلات التي تتم في محيط العمل الداخلي وذلك لاجداث تقارب وتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها مع ملاحظة ما يحدث في المحيط الخارجي، وبواسطته يتم اجداث التغيير في المنظمة ككل، أي أنه لا ينظر للفرد أو الجماعة أو القسم على أنه وحدة مستقلة عن بقية الوحدات الأخرى في التنظيم، بالإضافة الى أنه يهتم بمعالجة المشاكل المتوقعة. وللتطوير التنظيمي عدة أساليب نذكر منها ما يلي:

١ - المهارات السلوكية

1 - W.W. Burke and W.H. Schmidt "Management and Organization Development: What the Target of Change?", Personnel Administration, Vol. 34, No. 2, March - April 1971, p. 45.

٢ - الاثراء الوظيفي .

٣ - تنمية فريق العمل .

٤ - التغذية العكسية .

٥ - الشبكة الادارية .

٦ - اجتماعات المواجهة .

ويعتمد اختيار الأسلوب على نوعية الهدف المراد تحقيقه فاذا كان المراد هو تطوير فاعلية جماعات العمل ، فأسلوب تنمية فريق العمل والتغذية العكسية يعتبران من الأساليب المناسبة في هذا المجال^(١) .

لم يكن القصد من اعطاء هذه اللمحة عن التطوير التنظيمي هو التقليل من أهمية ما أسميناه بالتدريب التقليدي وانما لاعطاء فكرة موجزة توضح أن التطوير التنظيمي يعتبر مكملا للتدريب التقليدي أي أن استخدام التطوير التنظيمي يسد تلك الثغرات التي يحدثها التدريب التقليدي ، وبذلك نصل الى الهدف المنشود وهو ضمان الفعالية التنظيمية ، بالطبع هذا الأمر مهم للمهتمين بتطوير الموارد البشرية العاملة

١ - للاطلاع على تفاصيل أساليب التطوير التنظيمي . أنظر: علي

عبدالوهاب . التطوير التنظيمي . منهج متكامل للفعالية . معهد

الادارة العامة الرياض . ١٤٠٠هـ . ص : ٢١ ، ٥٦ ، وكذلك

أنظر: تطبيق التطور التنظيمي في المملكة العربية السعودية دراسة

جدوى للدكتور سليمان محمد الشدوخي . - مرجع سبق ذكره -

فيما سبق أعطينا لمحة عن بعض الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند وضع سياسة التدريب لرجال الأمن، وقد تكون هي المشاكل التي تؤثر على التدريب: الفرق بين التدريب والتنمية الادارية، الفرق بين تعليم الكبار والصغار، الرضا الوظيفي، والتطوير التنظيمي وأخيراً وليس بآخر سوف نلمح عن مفهوم يجب أن يكون الوصول اليه هدفاً لجميع رجال الأمن الا وهو الاحتراف.

لاشك أن وظيفة رجل الأمن أصبحت في هذا الوقت من الوظائف التي يجب أن تتميز بجميع خصائص الاحتراف ومن بعض هذه الخصائص^(٢).

- ١ - وجود معاهد أو مدارس متخصصة لتزويد رجل الأمن بمهارات تستند على معرفة نظرية وتطبيقية.
- ٢ - اجتياز الامتحانات المهنية بجدارة.
- ٣ - الانضمام الى المنظمات المهنية التي تفرض بعض القواعد الخاصة بممارسة هذه المهنة وكيفية التعامل مع العملاء.

١ محمد عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع. الهيئة المصرية العامة للكتاب. ١٩٧٩م. ص: ٣٥١ - ٣٥٣

2 R.H. Hell, "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, Vol. 33, No. 1, 1968, pp. 92-104.

- ٤ - وجود ميثاق حر في بحث على الأمانة والاخلاص والتمسك ببعض القواعد السلوكية (الأخلاقيات المهنية).
- ٥ - القدرة على التصرف بحرية في مجال التخصص مع تحمل المسؤولية
- ٦ - الاعتزاز والافتخار بالمهنة

لقد وجد المسئولون عن تدريب رجال الأمن أن هناك نقصاً في بعض هذه الخصائص، مما استوجب التأكد من ايجادها وخاصة فيما يتعلق بتوفير المعلومات النظرية والتطبيقية و ايجاد معاهد للدراسات العليا لاعداد رجال الأمن لتقلد المناصب القيادية و اظهارهم بالمظهر اللائق وتهيئتهم لتحقيق الهدافين الذين ينشدهما كل مواطن وهما: الأمن والاستقرار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- ١ - التدريب والنظرية . علي محمد عبد الوهاب . معهد الادارة العامة الرياض : ١٩٨١ م .
- ٢ - التدريب والتطوير علي محمد عبد الوهاب . معهد الادارة العامة الرياض :
- ٣ - التدريب في الميادين الأمنية علي محمد عبد الوهاب الرياض : ١٤٠٣ هـ .
- ٤ - التطوير التنظيمي علي محمد عبد الوهاب . معهد الادارة العامة الرياض : ١٤٠٠ هـ .
- ٥ - تطبيق التطور التنظيمي في المملكة العربية السعودية . الدكتور سليمان الشدوخي .
- ٦ - قاموس علم الاجتماع . الدكتور محمد عاطف غيث . الهيئة المصرية العامة للكتاب . ١٩٧٩ م .
- ٧ - قياس فاعلية التدريب . الدكتور حامد عطية وآخرون . المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري . بغداد : ١٩٨٢ م .

- ١ - مجلة كلية الشرطة بالجمهورية العربية اليمنية العدد الأول
١٩٨٣ م.
- ٢ - مجلة العلوم الاجتماعية . جامعة الكويت . العدد الثالث .
١٩٨٢ م.

ثانياً: المراجع الانجليزية

1. A.D. Kallen, "Training in the Federal Service 170-C Years to Accept", Public Administration Review, Vol. 19, No. 1, Winter 1959.
2. F.A. Nigro and L.G. Nigro, The New Public Administration (Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1976).
3. M. Beer, "The Technology of Organization Development" in M.D. Kuncete, (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Chicago: Rand McNolly College Publishing Co., 1976).
4. R.H. Hell, "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, Vol. 33, No. 1, 1968.
5. S.M. Shadukhi, "Application of Organization Development in Saudi Arabia Public Organizations: A Feasibility Study", Ph.D. Dissertation, The

Florida State University, 1981.

6. W.W. Burke and W.H. Schmidt, "Management and Organization Development: What the Target of Change?", *Personnel Administration*, Vol. 34, No. 2, March April 1971.

